

# DAS BERNER INNOVATIONSMODELL

**Das Berner Innovationsmodell stellt den Unternehmen ein für die Praxis geeignetes Framework zur Verfügung, welches ihnen zum ersten Mal erlaubt, systematisch innovieren zu können. Basierend auf neuen Erkenntnissen werden darin insbesondere ein neuartiger Innovationsprozess sowie eine innovationsfähige Organisationsstruktur vorgeschlagen. Die Unternehmen sind dadurch in der Lage, sich auch in einem schnelllebigen wirtschaftlichen Umfeld nachhaltig entwickeln zu können.**

Keywords: Innovation, Innovationsprozess, Nachhaltigkeit, Wirtschaft, Organisationsstruktur, Duale Strategie

Daniel Huber

Die heutige Wirtschaftswelt ist geprägt von immer schnelleren Veränderungen, immer kürzeren Produkt-Lebenszyklen und immer komplexeren Abhängigkeiten. In einem sich derart schnell verändernden Umfeld kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass ein erfolgreiches Geschäft stabil bleibt. Vielmehr wird es zunehmend normal, dass sich Firmen in regelmässigen Abständen neu erfinden müssen. Sie müssen ihren geschäftlichen Erfolg immer wieder auf eine neuartige Weise sichern. Kurz: Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen sie innovieren.

Leider ist Innovation jedoch eine schwierige Tätigkeit. Henry Chesbrough, Professor für Innovation an der Universität Berkeley, drückt das treffend wie folgt aus: «*Most innovations fail. But companies that don't innovate die.*» (Chesbrough 2006: xvii).

Dieser Befund wird in der Praxis immer wieder bestätigt: Ein grosser Teil der Innovationsversuche geht schief. Und eine systematisch erfolgreiche Innovationspraxis ist eigentlich nicht erkennbar. Vielmehr zeigen die trotzdem vorkommenden Erfolgsgeschichten wiederkehrende Muster: Erfolgreiche Innovationen wurden im Projektstadium typischerweise offiziell abgebrochen, oft sogar mehrmals. Zudem ist der schlussendliche Erfolg normalerweise einer oder ein paar wenigen Personen zu verdanken, welche sich nicht an die für sie geltenden Vorgaben gehalten haben. Hätte man diese Personen aus den betreffenden Unternehmen entfernt oder hätten sie sich an die für sie geltenden Vorgaben gehalten, so wäre es nicht zum Erfolg gekommen.

Wir stehen damit vor folgendem Problem: Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung erfordert heute zwingend eine systematische Innovationstätigkeit. Der Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass eine solche nicht erkennbar ist.

Im Buch «Bridging the Innovation Gap – Bauplan des innovativen Unternehmens» (Huber, Kaufmann und Steinmann 2014) gehen die Autoren auf diese Problematik ein. Das Buch führt die beschriebenen Schwierigkeiten auf unternehmenskulturelle Inkompatibilitäten zurück und schlägt zu deren Lösung ein neues Innovationsmodell vor: das Berner Innovationsmodell. Dieses kann als Grundlage dienen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung in der heutigen schnelllebigen Umgebung.

## Was ist das Berner Innovationsmodell?

Das Berner Innovationsmodell umfasst sechs Elemente: Eine «Duale Strategie», ein erweitertes Unternehmensmodell, einen vervollständigten Innovationsprozess, einen Explorationsprozess, eine innovationsfähige Unternehmensorganisation und eine zentrale Innovationseinheit mit speziellen Arbeitsbedingungen. Diese sechs Elemente seien im Folgenden kurz erklärt.

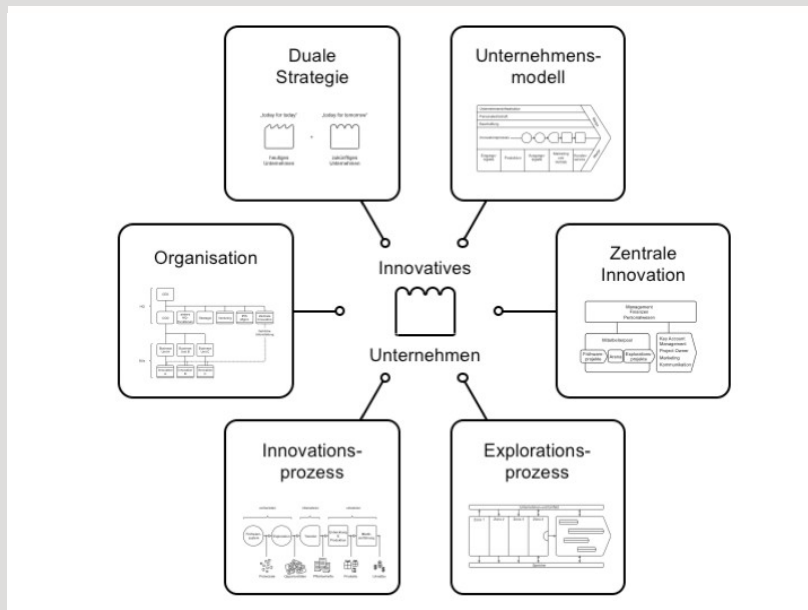


Abb. 1 Das innovative Unternehmen gemäss dem Berner Innovationsmodell

## Die Duale Strategie

Derek Abell hat in seinem Buch «Managing with Dual Strategies» (1993) gezeigt, dass Unternehmen nicht nur eine, sondern zwei gleichzeitige Strategien haben müssen: duale Strategien eben. Die eine entspricht dabei der heute typischen Unternehmensstrategie und legt fest, welche Aktivitäten heute angegangen werden müssen, damit das heutige Geschäft weiterhin gedeiht. Abell spricht hier von der «today for today»-Strategie. Zusätzlich muss in einer zweiten, gleichwertigen Strategie festgehalten werden, welche Aktivitäten heute angegangen werden müssen, damit ein neues Geschäft entstehen kann, welches das Unternehmen dann sichert, wenn das heutige Geschäft obsolet geworden ist. Abell spricht hier von der «today for tomorrow»-Strategie. Diese Aussagen werden typischerweise in einer Innovationsstrategie gemacht. Die Innovationsstrategie wird damit neu auf die gleiche Stufe gestellt wie die Unternehmensstrategie. Sie stellt quasi die andere Seite derselben Medaille dar. Beide zusammen bilden die «Duale Strategie».

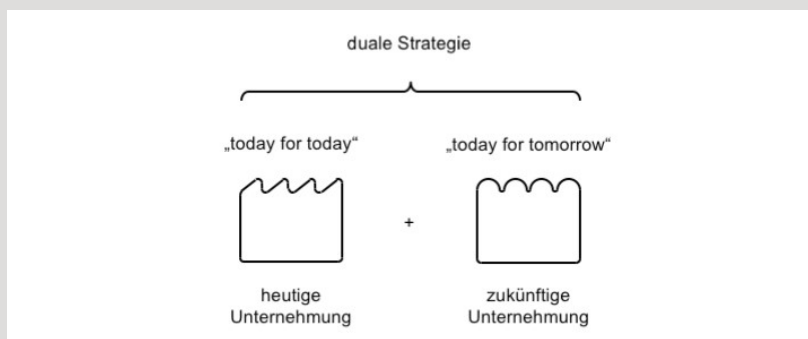


Abb. 2 Duale Strategie nach Derek Abell

## Das erweiterte Unternehmensmodell

Auch beim Unternehmensmodell müssen Anpassungen gemacht werden. Stellt Michael Porter (1998) noch die Wertschöpfungskette als Hauptprozess

dar, um den herum die Organisation gebaut werden muss, so gerät mit zunehmender Beherrschung des operativen Prozesses durch die Unternehmen auch der Innovationsprozess zum Hauptprozess. Dies deshalb, weil es mit zunehmender Beherrschung des operativen Prozesses immer schwieriger wird, sich in der Wertschöpfungskette überhaupt noch zu differenzieren. Die Folge sind die Preiskämpfe, wie wir sie heute zunehmend erleben. Als letzte Differenzierungsmöglichkeit bleibt die Innovation.

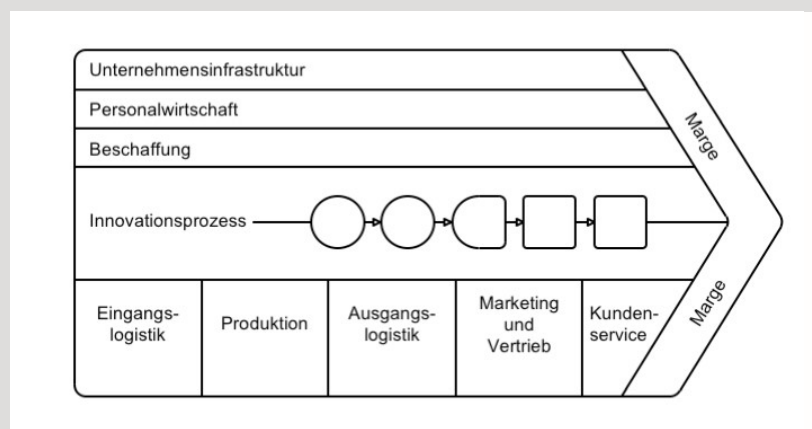


Abb. 3 Unternehmensmodell eines innovativen Unternehmens: Innovation als zweiter Hauptprozess

### Der vervollständigte Innovationsprozess

Der Hauptgrund, weshalb der Erfolg der Innovationsanstrengungen bisher so enttäuschend war, ist die Unvollständigkeit des bisher bekannten Innovationsprozesses. Es zeigt sich, dass die meisten Innovationsvorhaben völlig ungenügend vorbereitet sind. Dies ist deshalb der Fall, weil im bisher bekannten Innovationsprozess ein wesentlicher Teil fehlte: die solide Abklärung der Geschäftsmöglichkeiten, die sogenannte (Business-)Exploration. Dieser Mangel wird mit der neuen Explorationsphase korrigiert.

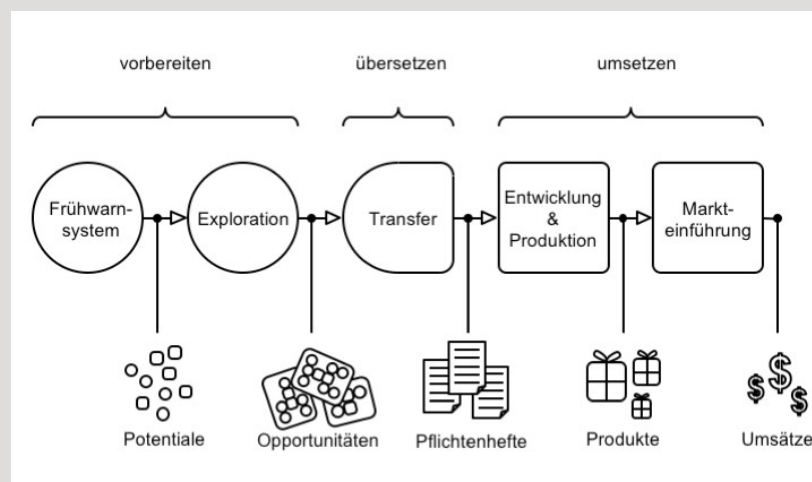


Abb. 4 Vollständiger Innovationsprozess mit fünf Phasen

Zudem ist es erforderlich, diejenigen Phasen der Innovation, die vor der eigentlichen Entwicklung ablaufen, mit grundlegend anderen Persönlichkeitstypen zu realisieren als die zwei letzten Innovationsphasen Entwicklung und Markteinführung. Damit sind Missverständnisse bei der Weiterverfolgung des Innovationsvorhabens geradezu vorprogrammiert. Diese lassen sich in der Praxis auch tatsächlich beobachten und führen zu einem fast systematischen Scheitern der entsprechenden Projekte. Hier wird mit der zusätzlichen Phase «Transfer» eine Art Übersetzung eingeführt, welche es den Entwicklern ermöglicht, das Innovationsvorhaben auf für sie geeignete Weise zu übernehmen.

## Der Explorationsprozess

Wie oben erwähnt, ist für eine sorgfältige Abklärung der Geschäftsmöglichkeiten eines Innovationsvorhabens eine neue Phase «Exploration» erforderlich. In dieser Prozessphase werden die aufgrund der vorliegenden Innovationsidee möglichen neuen Geschäftsoportunitäten ermittelt. Dies geschieht – in einem nur schwer strukturierbaren, kreativen ersten Teil – in der sogenannten Explorationsarena. Hier wird die Innovationsidee mit anderen mehrheitlich bereits vorexistierenden Teilsystemen und anderen Ideen kombiniert und integriert. Es entstehen durch diesen Schritt normalerweise völlig neue Innovationsvorschläge. Hier wird bereits das Geschäftsmodell in mehreren, groben Varianten entworfen. Das Resultat sind mehrere unterschiedliche Geschäftsoportunitäten. Die interessantesten davon werden anschliessend in einem Portfolio von Explorationsprojekten zur Entscheidungsreife entwickelt. Für den Entscheid muss für jede Variante ein klarer Business Case erarbeitet werden.

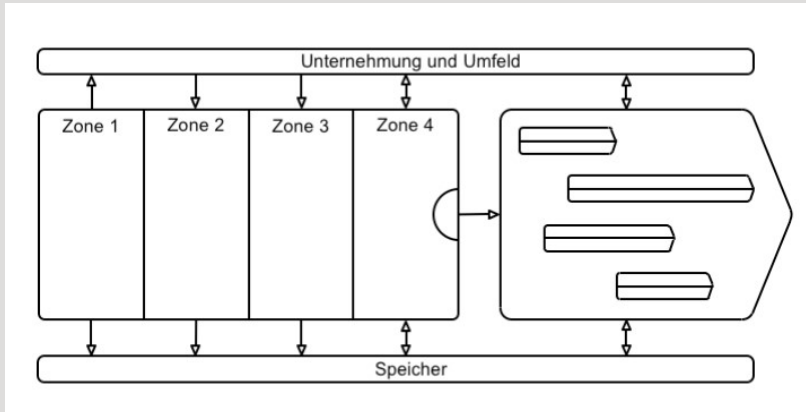


Abb. 5 Der Explorationsprozess mit Arena und Portfolio

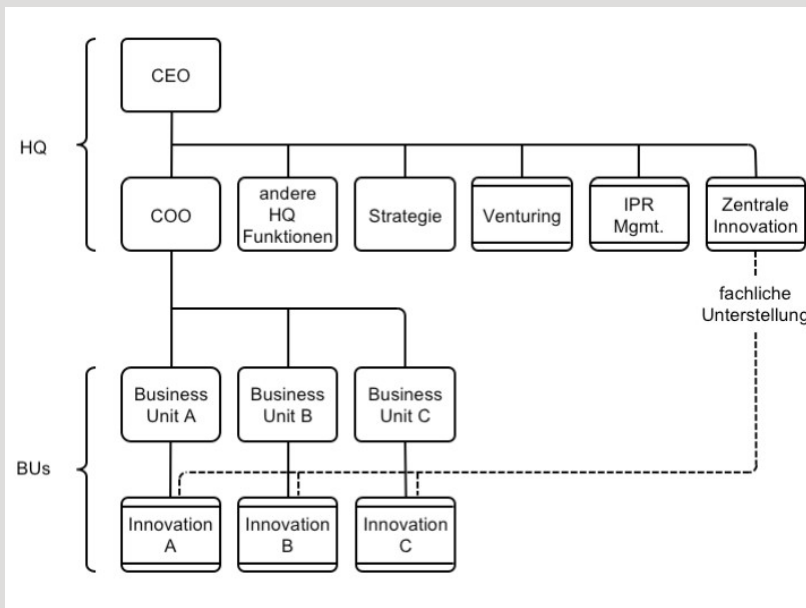


Abb. 6 Die Aufbauorganisation eines innovativen Unternehmens

## Die innovationsfähige Unternehmensorganisation

Die Untersuchungen zeigten, dass an der Aufbauorganisation eigentlich nur geringe Anpassungen vorgenommen werden müssen. Diese sind aber für das Unternehmen konterintuitiv und widersprechen zudem den gängigen Organisationsprinzipien! Die frühen Phasen des Innovationsprozesses (Frühwarnsystem, Exploration und Transfer) müssen dabei zentral in einer eigenen Organisationseinheit angeordnet werden. Diese muss dem CEO direkt unterstellt

werden und soll mit der Strategieeinheit in gutem informellem Kontakt stehen. Insbesondere ist schmerzhaft, dass diese zentrale Explorationseinheit nach vollständig anderen Führungsgrundsätzen geführt werden muss als der Rest des Unternehmens. Die Explorationseinheit stellt damit eigentlich ein Unternehmen im Unternehmen dar, was gemäss gängiger Organisationslehre nicht sein darf. Es ist aber gerade dieser Punkt, der über die Innovationsfähigkeit des Unternehmens entscheidet. Ferner kann gesagt werden, dass die Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts am besten in den Geschäftseinheiten erfolgt. Allerdings sind auch hier kleine zentralisierte Innovationseinheiten auszuscheiden, welche nach anderen Regeln geführt werden müssen. Damit die Innovationsanstrengungen des Unternehmens optimal realisiert werden können, müssen die Innovationseinheiten in den Geschäftseinheiten zudem der zentralen Innovationseinheit fachlich unterstellt werden. Auch das eine Regel, die nicht auf viel Gegenliebe stossen dürfte.

### Die zentrale Organisationseinheit für Innovation

Wie oben beschrieben, soll die Innovationseinheit zentral, direkt dem CEO unterstellt, angeordnet werden. Diese zentrale Organisationseinheit soll dabei die Prozessschritte Frühwarnsystem, Exploration und Transfer umfassen und nach eigenen Regeln geführt werden. Es stellt sich dabei die Frage nach der optimalen inneren Organisation dieser zentralen Innovationseinheit. Diese ist im untenstehenden Modellorganigramm abgebildet.

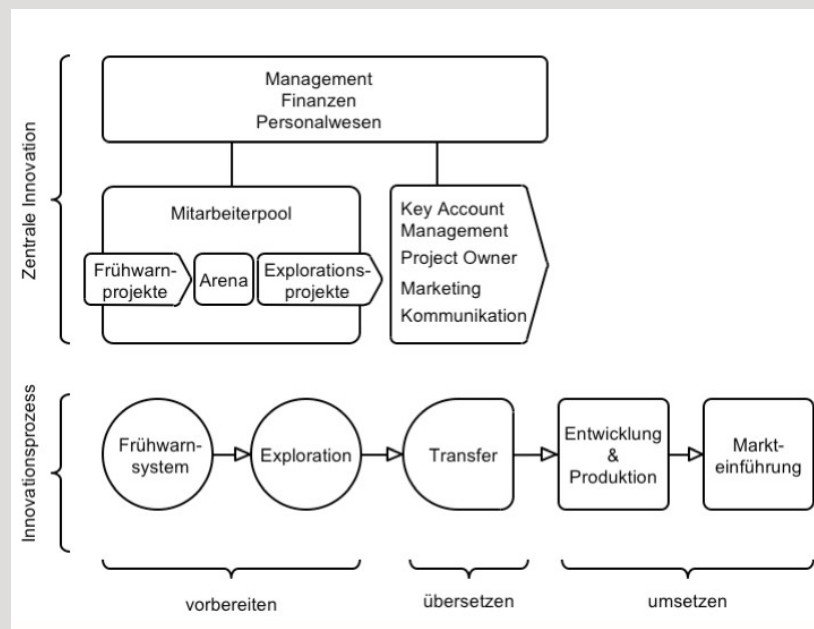


Abb. 7 Organisation der zentralen Organisationseinheit für Innovation

Es hat sich gezeigt, dass die besten Resultate erzielt werden, wenn man in dieser zentralen Innovationseinheit alle Aktivitäten in Projektform bringt: also mit Beginn und Ende, mit verantwortlichem Projektleiter und einem zugehörigen Projektbudget versieht. Damit erreicht man eine klare Begrenzung der Aktivitäten bei gleichzeitig maximaler Gestaltungsfreiheit innerhalb des durch das Projekt gesetzten Rahmens (was aufgrund der Eigenschaften der einzusetzenden Persönlichkeitstypen wesentlich ist). Die einzusetzenden Mitarbeiter werden dann nach Bedarf den verschiedenen Projekten zugeordnet. Spezifisch selektierte Key Account Manager agieren als Kulturübersetzer zum restlichen Unternehmen und verantworten die Transferprojekte.

Wie angedeutet, müssen für Frühwarn-, Explorations- und Transferaktivitäten Mitarbeiter mit einem bestimmten Persönlichkeitsprofil eingesetzt werden:

sogenannte NT-Typen gemäss dem Myers-Briggs Type Indicator<sup>1</sup>. Diese Art Mitarbeiter reagiert jedoch kaum auf die in der Personalführung gängigen positiven und negativen Anreize und es stellt sich die Frage, wie diese denn trotzdem geführt werden können. Hier hilft das Modell des sogenannten Führungsdreiecks weiter.



Abb. 8 Das Führungsdreieck

Dabei stellen die «Ecken» des Dreiecks die Verhaltensoptionen des Führenden dar. Die Seiten bezeichnen die Wirkung auf den Geführten. So führt beispielsweise Fordern zusammen mit Wohlwollen zum Fördern des Mitarbeiters (ohne Wohlwollen jedoch zu dessen «Verheizen»!). Nur ein ausgewogenes Verhältnis der drei Führungskomponenten Fordern, Wertschätzen und Wohlwollen ermöglicht gute Führungsergebnisse. Dieses Führungsdreieck passt nicht nur auf NT-Typen, sondern generell auf alle Mitarbeitertypen.

### Die Umsetzung des Berner Innovationsmodells

Das Berner Innovationsmodell kann nun wie folgt umgesetzt werden (siehe Abb. 9): Zuerst müssen die Grundsätze zur Innovation geklärt werden. Insbesondere muss ein einheitlicher Innovationsbegriff festgelegt werden. Anschliessend muss, aufbauend auf der Unternehmensstrategie, die zugehörige Innovationsstrategie erarbeitet werden. Diese bezieht sich direkt auf die in der Unternehmensstrategie festgelegte Vision und Mission des Unternehmens. In einem dritten Schritt wird der Innovationsprozess angepasst, anschliessend die Organisation den Erkenntnissen entsprechend auf- bzw. umgebaut, die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen bereitgestellt und die Führungsgrundsätze für die zentrale Innovationseinheit festgelegt.

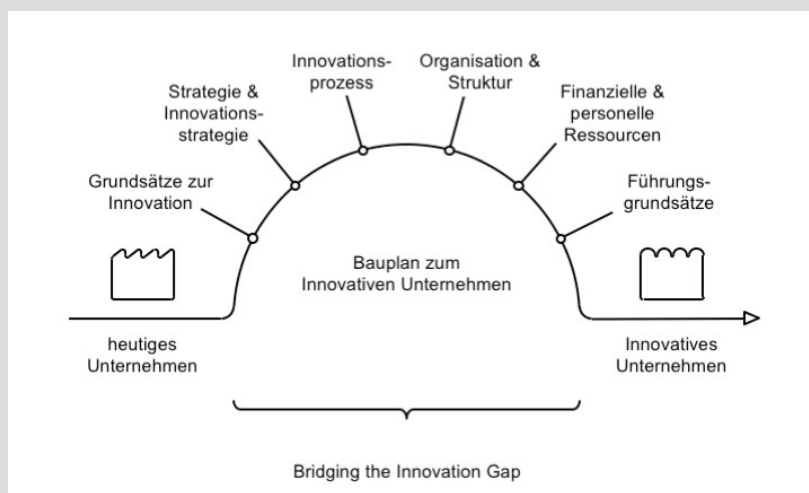


Abb. 9 Bauplan des Innovativen Unternehmens

<sup>1</sup> Vergleiche z. B. Keirsey, 2014; [http://www.keirsey.com/4temps/overview\\_temperaments.asp](http://www.keirsey.com/4temps/overview_temperaments.asp); zugegriffen am 16.04.2014, oder auch Gunter Dueck, Wild Duck; Springer, 2000, Berlin, Heidelberg, New York; ISBN 3-540-40702-2

## Fazit

Mit dem Berner Innovationsmodell steht den Unternehmen erstmals ein in sich geschlossenes Organisationsmodell zur Verfügung, welches ihnen erlaubt, auf systematische Art und Weise Innovation zu betreiben. Natürlich bleibt Innovation auch so nach wie vor riskant. Eine Erfolgsgarantie gibt es grundsätzlich nicht. Aber wir können erstmals sicherstellen, dass die Innovationstätigkeit nicht durch systematische Unzulänglichkeiten grundsätzlich verunmöglicht wird. Die beschriebenen neuen Ergebnisse haben an der Berner Fachhochschule Eingang in die Lehre gefunden und sind Bestandteil der Innovationsstudiengänge<sup>2</sup>.



**Daniel Huber**

Daniel Huber ist Leiter der Managementprogramme der Weiterbildung TI der Berner Fachhochschule, Professor für Innovationsmanagement und Leiter des Studienganges Executive MBA in Innovation Management. Seit 2008 leitet Daniel Huber die Entwicklung des strategischen Schwerpunktes Innovation. Er hat seine Grundausbildung als Dipl.-Ing. an der ETH in Zürich abgeschlossen und verfügt über eine Managementweiterbildung des IMD in Lausanne. Daniel Huber arbeitete mehr als zwanzig Jahre bei Swisscom im Bereich Innovation. In dieser Zeit erlernte er das Innovationsgeschäft von der Pike auf; er verfügt über langjährige Führungserfahrung in verschiedenen Bereichen des Innovationsmanagements. Gemeinsam mit zwei anderen Führungskräften baute er Swisscom Innovations auf, eine Innovationseinheit mit ca. 180 Mitarbeitern. In dieser Zeit konnte Daniel Huber unter optimalen Voraussetzungen einzigartiges Innovationswissen erwerben. Daniel Huber ist Vorstandsmitglied von swissfuture, der Vereinigung der Zukunftsforscher der Schweiz (Foto: Giampaolo Possagno, <http://www.possagno.ch>).



## Literatur

Abell, Derek (1993): *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present – Preempting the Future*. New York: Free Press.

Chesbrough, Henry (2006): *Open Innovation*. Harvard Business Review Press.

Huber, Daniel; Kaufmann, Heiner und Martin Steinmann (2014): *Bridging the Innovation Gap – Bauplan des innovativen Unternehmens*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.

Porter, Michael E. (1998): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

<sup>2</sup> BFH, Technik und Informatik, Weiterbildung, CAS Innovation: <http://www.ti.bfh.ch/index.php?id=6391> und CAS Business Creation: <http://www.ti.bfh.ch/index.php?id=6392>, bzw. EMBA in Innovation Management: [http://www.ti.bfh.ch/de/weiterbildung/weiterbildungsangebote/emba/innovation\\_management.html](http://www.ti.bfh.ch/de/weiterbildung/weiterbildungsangebote/emba/innovation_management.html)